

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2017/2018**



TII

**O RECRUTAMENTO E A RETENÇÃO DE PRAÇAS NA MARINHA. O
PAPEL DA COMUNICAÇÃO**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Bruno Miguel Meixedo Venâncio

1TEN M



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

O RECRUTAMENTO E A RETENÇÃO DE PRAÇAS NA
MARINHA. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO

1TEN M Bruno Miguel Meixedo Venâncio

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2017-18

Pedrouços 2018



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

O RECRUTAMENTO E A RETENÇÃO DE PRAÇAS NA
MARINHA. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO

1TEN M Bruno Miguel Meixedo Venâncio

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2017-18

Orientador: Capitão-de-fragata Nuno Miguel Brazuna Ranhola

Pedrouços 2018



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Bruno Miguel Meixedo Venâncio**, declaro por minha honra que o documento intitulado **O RECRUTAMENTO E A RETENÇÃO DE PRAÇAS NA MARINHA. O PAPEL DA COMUNICAÇÃO** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior 2017-18** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas. Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **18 de maio de 2018**

Bruno Miguel Meixedo Venâncio



Agradecimentos

A realização deste trabalho de investigação individual não teria sido possível sem a ajuda e o apoio de algumas pessoas que ao longo destes nove meses de dedicação a tempo inteiro, me acompanharam e apoiaram incondicionalmente. Por esta razão, é com enorme gratidão que expresso o meu sentido reconhecimento e sinceros agradecimentos.

A todos os entrevistados, agradeço a disponibilidade e generosidade que demonstraram para a realização das entrevistas que constituíram um valioso contributo para que este trabalho de investigação ficasse mais completo. A partilha de conhecimentos e experiências de todos enriqueceu e garantiu a qualidade e abrangência dos assuntos abordados neste trabalho.

Uma palavra de agradecimento ao meu orientador Capitão-de-fragata Brazuna Ranhola, por ter aceitado este desafio.

Aos meus camaradas de curso gostaria também de deixar uma palavra de amizade pela camaradagem e espírito de entreajuda demonstrados nestes nove meses no cumprimento das muitas tarefas que tivemos ao longo desta jornada.

Finalmente, à minha família, um agradecimento muito especial por todo o apoio incondicional e compreensão, incentivando-me sempre a continuar e a seguir em frente.



Índice

Introdução	1
1. Revisão de literatura e enquadramento conceptual.....	4
1.1. O conceito do recrutamento na Marinha	4
1.2. O Recrutamento como Objetivo Estratégico	5
1.3. Caracterização dos Candidatos	6
1.4. Conceito de Comunicação	8
2. As tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelos jovens.....	11
2.1. A geração Z.....	11
2.2. As referências no mundo dos Z	12
2.3. A Comunicação e fontes de informação dos jovens da Geração Z	13
2.4. Síntese conclusiva.....	14
3. O impacto da comunicação no processo de recrutamento de praças de 2016	16
3.1. O recrutamento em 2016	16
3.2. A Comunicação da Marinha direcionada ao recrutamento.....	18
3.3. Síntese conclusiva.....	21
4. Estratégias de comunicação externa direcionadas ao recrutamento	22
4.1. Comunicação Externa na Marinha.....	22
4.2. Programa Intersectorial de Recrutamento e Retenção	23
4.3. Síntese conclusiva.....	26
Conclusões.....	27
Bibliografia.....	31
Anexo A — Objeto de estudo, objetivos, questões e hipóteses	Anx A-1
Anexo B — Estatística dos Concursos 2010-2016	Anx B-1
Apêndice A — Entrevista: Capitão-de-fragata Sameiro Matias, Chefe do Centro de Recrutamento da Armada e Capitão-tenente Maria Martins, Chefe da Divulgação do Centro de Recrutamento da Armada.....	Apd A-1
Apêndice B — Entrevista: Capitão-de-fragata Santos Serafim, Área de Comunicação Estratégica, Divisão de Planeamento do Estado-maior da Armada.....	Apd B-1



Índice de Figuras

Figura 1: Predisposição para ingresso nas FFAA.....	7
Figura 2: Evolução da predisposição de ingresso nas FFAA	7
Figura 3: Atratividade pelos ramos das FFAA em função do nível de escolaridade (em pontos percentuais)	8
Figura 4: Equipamentos utilizados pelos jovens da Geração Z.....	14
Figura 5: Distribuição por distrito de acordo com o género.....	20
Figura 6: Contacto com o concurso.....	20
Figura 7: Opinião de uma cidadã sobre o recrutamento.....	23

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Questões central, derivadas e hipóteses.....	2
Tabela 2 – Dados relativos ao recrutamento 2016	16
Tabela 3 – Dados relativos ao recrutamento 2017	25
Tabela 4 – Tabela Resumo	Anx A-1
Tabela 5 – Estatística dos Concursos 2010 - 2016	Anx B-1



Resumo

O presente trabalho de investigação visa uma análise à problemática sentida pela Marinha Portuguesa, no processo de seleção e recrutamento de praças ocorrido em 2016 e se, através de um aperfeiçoamento do plano de comunicação na vertente externa, poder-se-á reverter essa tendência.

Neste sentido, encarou-se a comunicação na Marinha dirigida ao recrutamento como o objeto de estudo e como objetivo geral do trabalho, propor medidas e estratégias que otimizem essa mesma comunicação. Através de uma consulta de várias obras literárias e documentos oficiais, de uma análise de dados estatísticos relacionados com a temática e ainda, com as entrevistas de vários especialistas relacionados com a área dentro da Marinha, procurou-se dar resposta às seguintes questões: Quais as tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelos jovens das novas gerações? Qual o impacto do plano de comunicação no processo de seleção e recrutamento de Praças em 2016? Quais as alterações necessárias para melhorar a eficácia do plano de comunicação da Marinha?

Importa referir que a Marinha encarou esta situação e necessidade com prioridade máxima, e à medida que a investigação foi progredindo, verificou-se que muitas ações encontravam-se já em curso, fruto de um Programa Intersectorial específico para o recrutamento que engloba a comunicação, determinando a elaboração de novos produtos, mais simples, mais atrativos e que cumpram os requisitos.

Palavras-chave

Marinha, jovens, recrutamento, comunicação, atratividade e motivação.



Abstract

The present investigation leans on a problem identified at the Portuguese Navy in 2016, about the process of selecting and recruiting new human resources and if, a better external communication plan could reverse that tendency.

The study object defined for the investigation was the communication process in the Portuguese Navy, specific for the recruiting of young persons. The general objective was to identify and propose measures and strategies that could improve the communication. With the consultation of books and official documents, as well as statistic data available and interviewing inside specialists, the investigation tried to give answers to the following questions: What are the new technologies for information and communication used by young people? What was the impact of the Portuguese Navy communication plan on the 2016 recruiting results? What are the necessary changes to improve the efficiency of the Portuguese Navy communication plan?

The Portuguese Navy faced this problem very serious and, has the investigation was proceeding, was found that many actions were already on the way, fruit of a Special Program specific for the recruiting problem that includes the communication aspect. That Program is responsible for the remake of the communication products, more attractive, simpler and suitable to the objectives.

Keywords

Portuguese Navy, young people, recruiting, communication, attractiveness and motivation.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CFBP-OC	Curso de Formação Básico de Praças – Outras Classes
CIRP	Serviço de Comunicação, Informação e Relações Públicas da Marinha
CPOS-M	Curso de Promoção a Oficial Superior – Marinha
CRA	Centro de Recrutamento da Armada
CTSP	Cursos Técnicos Superiores Profissionais
DDN	Dia da Defesa Nacional
DGRDN	Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional
DPM	Diretiva de Planeamento de Marinha
DSRH	Diretiva Setorial dos Recursos Humanos
EMA	Estado-Maior da Armada
FFAA	Forças Armadas
H	Hipótese
IE	Iniciativas Específicas
IUM	Instituto Universitário Militar
LSM	Lei de Serviço Militar
OC	Outras Classes
OCS	Órgãos de Comunicação Social
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OS	Objetivos Setoriais
PCM	Plano de Comunicação da Marinha
PI	Projeto de Investigação
QC	Questão central
QD	Questão derivada
QP	Quadro Permanente
RC	Regime de Contrato
RH	Recursos Humanos
TIFC	Trabalho de Investigação Final de Curso
TII	Trabalho de Investigação Individual
TSN	Técnico Superior Naval



Introdução

Este Trabalho de Investigação Individual (TII) insere-se no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior – Marinha (CPOS-M) 2017-18 e encontra-se subordinado ao tema: “O recrutamento e retenção de praças na Marinha. O papel da Comunicação”.

Tendo em consideração a dificuldade de recrutamento e retenção de praças na Marinha, nomeadamente a que se verificou em 2016, pretende-se com este trabalho analisar as lacunas existentes ao nível da comunicação da Marinha com os públicos-alvo relevantes (pais e jovens) e identificar medidas (e.g. plano de comunicação) que permitam inverter este problema.

Com este enquadramento, pretende-se a realização de uma investigação sobre esta problemática, analisando-se o resultado do processo de seleção e recrutamento de praças ocorrido na Marinha em 2016 e se, através de um aperfeiçoamento do plano de comunicação na vertente externa, poder-se-á reverter essa tendência.

Importa assim, desenvolver um estudo dos fatores que poderão melhorar a comunicação externa da Marinha, direcionada às novas gerações passíveis de serem atraídas para um processo de recrutamento.

Este processo de recrutamento de praças de 2016 foi mencionado pelo próprio Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) numa entrevista à agência Lusa em 2017, quando referia que apenas foram preenchidas 45% das 800 vagas abertas através de concurso, o que fica muito abaixo das necessidades do ramo (Lusa, 2017). Na mesma entrevista, o Almirante Silva Ribeiro menciona que esperava conseguir atingir 90% do recrutamento ainda em 2017, segundo o que consta na Diretiva de Planeamento de Marinha (DPM), entregue aos deputados da comissão de defesa no início do ano.

Este TII tem como objeto de estudo a comunicação no processo de recrutamento da Marinha. O estudo será delimitado à problemática de recrutamento de jovens para a categoria de praça em regime de contrato (RC). Não será analisado o processo de concurso para o ingresso na categoria de oficial dos cursos “tradicionais” de Escola Naval, como Técnico Superior Naval (TSN), Oficial Fuzileiro (estes dois últimos também em RC), ou quaisquer outras modalidades de recrutamento ou ingresso na Marinha. Em termos temporais, analisaram-se os dados estatísticos referentes ao processo de recrutamento ocorrido em 2016, uma vez que foi o resultado do mesmo que originou a problemática que se pretende analisar.



Definiu-se como objetivo geral (OG) deste trabalho de investigação, propor medidas e estratégias que otimizem a comunicação da Marinha visando potenciar o processo de recrutamento de praças. Decorrente do OG, propõe-se uma investigação direcionada para os seguintes objetivos específicos (OE):

- OE1: Analisar as tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelos jovens das novas gerações.
- OE2: Analisar o impacto do plano de comunicação da Marinha no processo de seleção e recrutamento de Praças em 2016.
- OE3: Identificar lacunas e alterações necessárias ao plano de comunicação visando melhorar a sua eficácia.

Decorrente do tema proposto e dos objetivos que se querem alcançar, para facilitar e estruturar a investigação necessária, elaboraram-se as seguintes questão central (QC), questões derivadas (QD) e decorrentes hipóteses (H):

Tabela 1 – Questões central, derivadas e hipóteses

QC	Quais as medidas e estratégias a desenvolver na comunicação da Marinha que potenciam o processo de recrutamento de praças?
QD1	Quais as tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelos jovens das novas gerações?
H1	Os jovens das novas gerações, comunicam e informam-se prioritariamente através das novas tecnologias.
QD2	Qual o impacto do plano de comunicação no processo de seleção e recrutamento de Praças em 2016?
H2	O plano de comunicação da Marinha foi determinante no preenchimento incompleto das vagas disponibilizadas.
QD3	Quais as alterações necessárias para melhorar a eficácia do plano de comunicação da Marinha?
H3	Existem estratégias de comunicação que podem ser aperfeiçoadas para que o plano de comunicação da Marinha seja mais eficaz.

Fonte: (autor, 2017)



Para a concretização dos objetivos propostos, a metodologia de investigação seguida está assente numa estratégia de investigação mista e segue o raciocínio hipotético-dedutivo. O desenho de pesquisa adotado é o estudo de caso e para recolha de informação, a investigação encontra-se sustentada em referências bibliográficas e documentais, em dados estatísticos, pela sua precisão e rigor, e na análise das entrevistas semiestruturadas direcionadas a “pessoas que pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema” (Quivy & Campenhoudt, 2005), refletidas em apêndice ao presente trabalho.

O TII é composto por introdução, quatro capítulos e conclusões, tendo cada um dos últimos três capítulos uma síntese conclusiva.

Na introdução reflete-se uma contextualização e justificação do tema. São apresentados o objeto e os objetivos deste trabalho, a definição do problema da investigação e uma breve síntese da metodologia a seguir.

No primeiro capítulo apresenta-se uma revisão da literatura e um enquadramento geral dos conceitos associados ao tema.

No segundo capítulo pretende-se estudar o universo demográfico dos jovens das novas gerações e analisar as tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelos mesmos, procurando-se dar resposta à QD1 e validar a H1.

No terceiro capítulo, referente ao processo de recrutamento de praças em 2016, analisou-se os fatores que possam ter contribuído para o não preenchimento da totalidade das vagas disponibilizadas pela Marinha para o recrutamento de praças, de modo a dar resposta à QD2 e validar a H2.

No quarto capítulo pretende-se estudar o plano de comunicação da Marinha e identificar as alterações necessárias para melhorar a sua eficácia com a problemática do recrutamento, procurando-se dar resposta à QD3 e validar a H3.

As conclusões encerram a investigação, procurando, com a avaliação dos resultados obtidos, responder à QC e propor linhas orientadoras que possam concorrer para um melhor plano de comunicação, por forma a atrair os jovens para a prestação de serviço militar em RC na Marinha.



1. Revisão de literatura e enquadramento conceptual

1.1. O conceito do recrutamento na Marinha

Desde sempre, e cada vez mais nas sociedades contemporâneas, as Forças Armadas (FFAA) afirmam-se de forma proeminente, como instituições de notável identificação de soberania nacional.

Muitas alterações têm-se verificado ao longo dos tempos, mas hoje em dia, o caminho definido é de concertação e alargamento às novas realidades de contexto sociodemográfico em que Portugal se insere. Após vários debates, localizados ou generalizados, o caminho atual é de profissionalização das FFAA (Cardoso, et al., 2012).

Apesar de transmitirem sempre uma grande estabilidade e capacidade de adaptação às necessidades externas da nação, as FFAA, e a Marinha em particular, encontram-se sujeitas a alterações organizacionais profundas. A necessidade de profissionalização da Marinha obriga a um ajuste na forma em que esta se apresenta perante a sociedade, e uma alteração na sua genética é necessária quando está em causa o recrutamento de um número significativo de jovens para o cumprimento das suas missões internas e internacionais (Cardoso, et al., 2012, p. 1).

Esta necessidade vital de obtenção dos recursos humanos (RH) necessários para o preenchimento dos quadros para que a Marinha cumpra a sua missão, leva a que o seu quadro superior de gestão encare este processo como uma prioridade elevada, repensando a relação da Marinha com os públicos-alvo que constituem a base preferencial do recrutamento.

Com o fim do serviço militar obrigatório, após a entrada em vigor da Lei de Serviço Militar (LSM) em 2004, a Marinha assume uma nova configuração de prestação de serviço e de relação com os jovens e terá de, por muito difícil que seja a comparação, competir com as restantes ofertas profissionais disponíveis para as novas gerações.

É neste contexto que é criado o Dia da Defesa Nacional (DDN), para que os jovens mantenham o conhecimento da Defesa Nacional e das FFAA (Cardoso, et al., 2012). Esta iniciativa, cuja participação atualmente é obrigatória para todos os cidadãos nacionais no ano em que completam os dezoito anos de idade, tem como principais objetivos “sensibilizar os jovens para a temática da defesa nacional e divulgar o papel das Forças Armadas, a quem incumbe a defesa militar da República” (Artigo 11.º da Lei do Serviço Militar N.º 174/99 de 21 de Setembro de 1999), (Cardoso, et al., 2012, p. 2).



O recrutamento militar é o conjunto de operações necessárias à obtenção de meios humanos para ingresso nas FFAA¹, e o processo de recrutamento numa organização como a Marinha tem de conseguir adaptar-se às constantes mudanças da sociedade, assegurar um fluxo de admissões que compense as erosões nos seus efetivos e possibilite uma normal progressão das carreiras (Gonçalves, 2005).

O serviço efetivo em regime de contrato (RC) compreende a prestação de serviço militar voluntário por um período de tempo definido na LSM, com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao eventual ingresso do militar em RC no Quadro Permanente (QP)².

1.2. O Recrutamento como Objetivo Estratégico

Ao analisarmos a Diretiva de Planeamento de Marinha (DPM) 2017, está plasmado no início a visão do Almirante Chefe do Estado-maior da Armada (CEMA): “Servir Portugal no Mar, com relevância, construindo a Marinha do futuro” (Marinha, 2017a, p. 9). Sem dúvida, para encarmos e construirmos uma “Marinha do futuro”, é necessário valorizar as pessoas, valor fundamental da Instituição pela sua sustentação, trabalho e dedicação à mesma. Neste sentido é necessário assegurar a sua continuidade (a dos RH), para que, com a devida antecedência, exista a rotação dos efetivos que servem nos diferentes quadros da Marinha. Para isso, o recrutamento assume uma peça fundamental neste processo de manutenção do pessoal necessário para que a Marinha possa “Contribuir para que Portugal use o Mar” (Missão da Marinha) (Marinha, 2017a, p. 7).

Na DPM 2017, o Almirante CEMA definiu como Objetivo Estratégico nº 2 “Melhorar a capacidade de recrutamento e retenção de recursos humanos” (Marinha, 2017a, p. 14). Desta forma é necessário recrutar e reter os RH em quantidade e qualidade e, para isso, será necessária uma reavaliação dos ciclos dos processos de seleção e recrutamento, de uma análise criteriosa dos fatores de identificação entre as pessoas (cidadãos) e a Marinha, e também, da valorização de quem serve na organização, através de uma melhoria das condições e do reconhecimento das suas carreiras. Pretende-se com este Objetivo Estratégico vertido na Diretiva, realizar uma aproximação entre os RH disponíveis e os fixados anualmente por lei, refletindo no final, uma realidade dos RH imperativamente necessários à instituição. (Marinha, 2017a).

¹ Nº 1 do artº 7º da Lei do Serviço Militar (Lei nº 174/99, de 21 de setembro)

² Nº 1 do artº 5º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio)



Para a concretização do objetivo mencionado anteriormente, foram definidas cinco linhas de ação. Relacionada com a presente investigação, torna-se importante analisar e desenvolver a Linha de Ação 2.01 uma vez que menciona a necessidade de “ajustar os processos do ciclo de recrutamento para refletir a realidade da sociedade e a representatividade de todo o território nacional, reavaliando as ações de divulgação, os procedimentos e as condições de admissão, a fim de otimizar os processos de recrutamento” (Marinha, 2017a, p. 19). Estas “necessidades” apresentadas na Linha de Ação 2.01 para atingir o Objetivo Estratégico em questão, poderão antever lacunas e oportunidades de melhoria em todo o processo de seleção e recrutamento, interligado com o plano de comunicação à data praticado para tal desiderato.

1.3. Caracterização dos Candidatos

É importante caracterizar o universo sociodemográfico em que se inserem os jovens candidatos pertencentes ao público-alvo ao qual se dirigem as ações de comunicação externa da Marinha, com o propósito de os atrair para um processo de recrutamento.

Para tal, foi efetuada uma revisão ao relatório elaborado pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN) em 2017, sobre o tema “Os jovens e as Forças Armadas”. Este relatório possui uma informação estatística bastante atualizada sobre todo o universo homogéneo de jovens que participaram no DDN em 2016. Foram utilizados para o presente trabalho de investigação estes dados, validados através dos mais de 80.000 questionários aplicados (DGRDN, 2017, pp. 4-5), em que podemos ter uma perceção da tendência dos jovens quando abordados para uma possível escolha por uma carreira militar.

No referido relatório da DGRDN vem exposto o reconhecimento das FFAA por parte dos jovens, como uma das instituições mais credíveis a nível nacional e que nela depositam elevada confiança (DGRDN, 2017). Mesmo assumindo tal confiança por parte dos jovens, existe um contraste nas respostas dadas nos questionários aplicados quando questionados sobre um eventual ingresso nas FFAA. Esta questão assume um valor positivo de apenas 39.3%, quando os que respondem de uma forma negativa o valor é de 43.2%, registando-se ainda 17.5% daqueles que não possuem uma opinião formada.

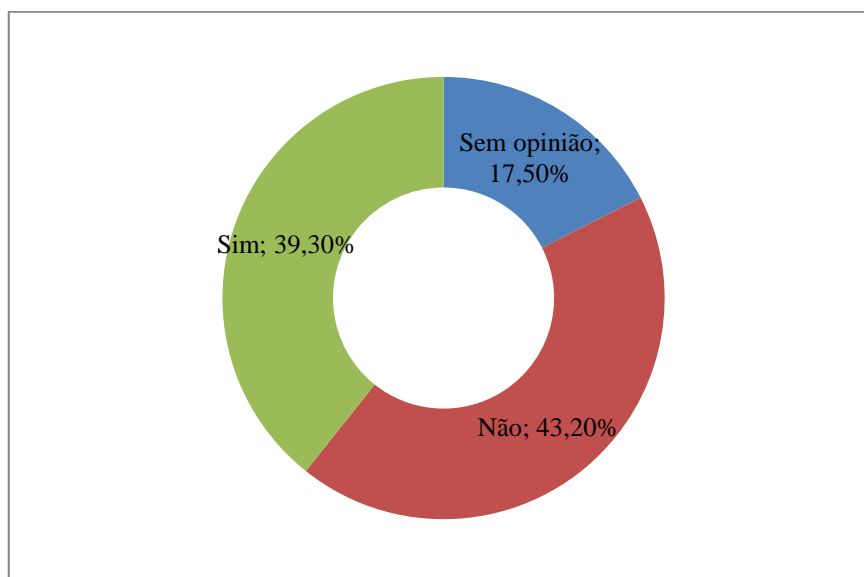


Figura 1: Predisposição para ingresso nas FFAA

Fonte: Adaptado de DGRDN (2017, p. 32)

Analisando o gráfico anterior, podemos assumir que apesar de uma elevada percentagem de jovens não estarem predispostos para ingressarem nas FFAA, não estão totalmente de “costas voltadas” para a Instituição. Continuam a não descartar a opção de uma carreira militar.

Interessa também apresentar, a evolução ao longo dos anos, da predisposição para o ingresso nas FFAA. No relatório da DGRDN, podemos verificar o “pico” desta predisposição no ano de 2006 que tem vindo sempre a descer, só recuperando alguns pontos percentuais no ano de 2015 mas com nova descida em 2016 (DGRDN, 2017, p. 33).

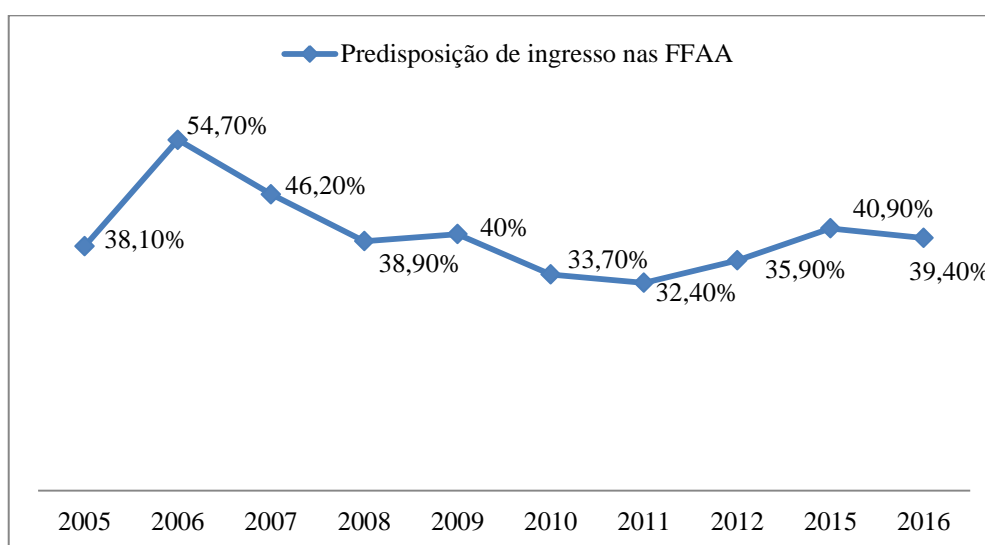


Figura 2: Evolução da predisposição de ingresso nas FFAA

Fonte: Adaptado de DGRDN (2017, p. 33)



Distinguindo a predisposição de ingresso por cada um dos ramos das FFAA, a Marinha apresenta atualmente, como no passado, a percentagem mais baixa comparando com o Exército e com a Força Aérea. Estes dois ramos, o Exército e a Força Aérea assumem a liderança na percentagem da predisposição consoante o nível de escolaridade dos jovens questionados conforme exposto no relatório da DGRDN. A Marinha mantém-se constante consoante o nível de escolaridade mas, no caso do Exército, essa predisposição diminui conforme aumenta o nível de escolaridade, sendo a situação inversa no que concerne à Força Aérea (DGRDN, 2017).

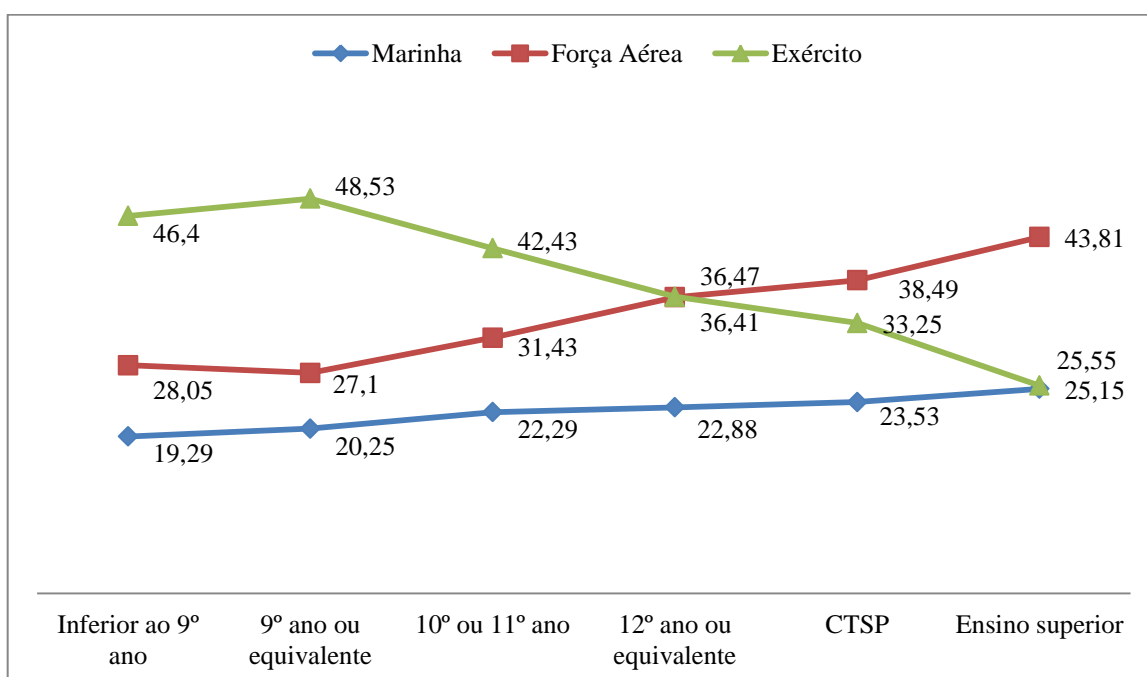


Figura 3: Atratividade pelos ramos das FFAA em função do nível de escolaridade (em pontos percentuais)

Fonte: Adaptado de DGRDN (2017, p. 30)

1.4. Conceito de Comunicação

A Marinha sempre encarou a Comunicação como uma tarefa essencial para a sua organização. Isso pode ser confirmado ao consultarmos a publicação de referência PGA 4 (A) – A Comunicação na Marinha. A Marinha define Comunicação como “um processo dinâmico e bidirecional que visa estabelecer a máxima intercompreensão entre a Marinha e os seus Públicos-alvo (*stakeholders*). Desta forma, pretende-se criar, aumentar, ou solidificar o sentimento de compreensão para com as missões da Marinha, a confiança nesta, a identificação com a sua cultura, de modo a desenvolver um forte sentimento de pertença desses Públicos-alvo para com a Marinha” (Marinha, 2015, p. 2.4).



Na Comunicação, existe sempre um emissor, uma mensagem através de um canal utilizado até chegar a um público-alvo, que retira dessa mensagem uma determinada percepção (Marinha, 2015). “Todo este processo é muito dependente das diferentes estruturas de valores, interesses e ambiente social em que estão inseridos os emissores, transmissores e recetores” (Marinha, 2015, p. 2.5).

A eficácia da comunicação depende sempre do nível de distorção a que a mensagem seja submetida na codificação, transmissão e decodificação. Contando ainda com o ruído, todo o processo de comunicação depende sempre “de uma elevada sintonia de interesses e da estrutura de valores dos intervenientes, da credibilidade que o recetor dá aos emissores e transmissores da mensagem, assim como, a um ambiente social propício ao conteúdo desta” (Marinha, 2015, p. 2.5).

Neste processo, a Marinha como emissor de uma mensagem que quer passar, só poderá controlar de forma mais ou menos completa, a codificação da mesma, para além de tomar algumas medidas durante a transmissão e estar muito atenta ao ambiente, aos interesses e à estrutura dos valores do seu Públicos-alvo (Marinha, 2015).

Durante esta codificação da mensagem, a Marinha utiliza instrumentos próprios para aumentar a sua eficácia e eficiência na comunicação. São eles:

- Comunicados de imprensa, notícias;
- Conferências de imprensa, *briefings*, palestras ou reuniões;
- Dossiês de imprensa;
- Declarações Públicas;
- Entrevistas;
- *Newsletter* eletrónica;
- Peças gráficas, áudio e vídeo;
- *Internet e Intranet*;
- Embarques e visitas a Unidades;
- Apoio a eventos diversos (Regatas, lançamentos de livros, etc.);
- Publicidade e *Marketing*.

“A Marinha divide a atividade da Comunicação em três grandes áreas, interdependentes e que contribuem de forma integrada para a imagem e os objetivos institucionais desta” (Marinha, 2015, p. 2.9). A Comunicação Externa, a Comunicação Interna e a Comunicação de Crise. Para o presente trabalho, interessa apenas uma abordagem à Comunicação Externa, aquela que “trata das relações da Marinha com os



diversos Públicos-alvo exteriores a esta, em especial os Órgãos de Comunicação Social (OCS), os líderes de opinião e a classe política” (Marinha, 2015, p. 2.9).

É, sem dúvida, na Divulgação, uma das disciplinas da Comunicação, que se inserem as ações da Marinha na sua tarefa de tentar atrair os públicos-alvo para um processo de seleção e recrutamento. Esta ação de divulgação, inclui o *Marketing* institucional e a publicidade.

É neste cenário que verificamos que a Marinha, tal como qualquer outra instituição que pretenda passar uma mensagem para que surta um determinado efeito se depara com algumas das preocupações definidas na teoria da comunicação (McQuail, 2003):

- Quem comunica com quem?
- Porquê comunicar?
- Como é que a comunicação se efetua?
- Acerca de quê?
- Quais são os efeitos da comunicação?

Será nesta componente da Comunicação Externa que a Marinha terá de refletir e investir sinergias para melhorar a capacidade de atração dos jovens para as suas fileiras.



2. As tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelos jovens

2.1. A geração Z

Quando falamos de jovens da nova geração, estamos a falar dos jovens nascidos entre 1994 e 2009, denominados de “jovens Z”. O jovens da geração Z, são aproximadamente 2.57 milhões em Portugal e apresentam-se como a primeira geração genuinamente digital (Ximenes & Ortega, 2017). “Trata-se de uma geração que nasceu numa população cada vez mais envelhecida, cujas mães são mais ativas e com mais escolaridade, mas cada vez menos jovens. Nasceram no seio de famílias menos convencionais — têm cada vez menos irmãos biológicos, mas cada vez mais meios-irmãos — e estão rodeados de tecnologia” (Porto, 2017). Definem-se como “*Brand Lovers*, inconformados, empreendedores, comprometidos e digitais” (Ximenes & Ortega, 2017).

Analisando um estudo realizado pela *Deusto Business School* (Madrid), em parceria com a *Atrevia* (Ximenes & Ortega, 2017), através de recolha de dados através de questionários aplicados a 381 jovens portugueses, podemos de uma forma aproximada desenhar o perfil social destes jovens.

Como cidadãos, o estudo reflete que mais de 60% dos jovens Z em Portugal demonstra inquietação e preocupação pela situação política em que o país se encontra, ainda que em graus diferentes uma vez que apenas 27.1% diz preocupar-se bastante (Marketeer Online, 2017). Demonstrem como suas preocupações a pobreza extrema, a corrupção e o desemprego jovem. Para uma evolução na economia em Portugal, consideram prioritário investir-se na educação, em pessoas empreendedoras e nas PME³ (Marketeer Online, 2017). “Rompe-se o mito de que esta geração não se define, nem estudando nem trabalhando. Trata-se de uma geração que se preocupa com o seu futuro, valorizando muito significativamente no seu trabalho ideal a conciliação com outras facetas da vida” (Ximenes & Ortega, 2017).

Para esta geração de jovens, não lhes agrada a ideia de um trabalho simples, rotineiro e igual para toda a vida. Procuram empresas próximas da sua forma de encarar o mundo, com bom ambiente e desenvolvimento de uma forma desafiante para eles próprios (Marketeer Online, 2017). “Para 52,2%, o seu emprego ideal é montar a sua própria empresa ou trabalhar por conta própria. Somente 24,6% pretende ser assalariado numa empresa privada e 9,3% trabalhar na Função Pública. Relevante ainda o facto de 14% não saber a sua preferência” (Ximenes & Ortega, 2017).

³ PME: Sigla de “Pequenas e médias empresas”.



Em traços gerais, a geração Z pode ser definida por jovens irreverentes, apaixonada pelos seus valores numa procura incessante de realização própria. É uma geração profissionalmente evoluída, empreendedora e constituída por cidadãos envolvidos e informados. Nesta era digital em que cresceram, tudo o que os motiva é direcionado para a inovação. Dão valor às suas paixões e não querem estabilidade, procuram antes o sentimento de realização (Marketeer Online, 2017).

2.2. As referências no mundo dos Z

Estes jovens da nova geração Z encontram-se sempre conectados ao mundo digital. Marcam a sua presença nestes canais *online* e é aí que têm as suas referências. Os jovens reveem-se e seguem estas pessoas ou se quisermos, celebridades do mundo da música, das artes ou do desporto (Porto Business School, 2017). Para André Jacques⁴, “a forma mais eficaz de chegar à Geração Z é através daqueles que os influenciam, ..., que podem ser *youtubers*, *instagramers*, *snappers*, *djs no soundcloud*, ou seja, outros como eles” (Porto Business School, 2017). Hoje em dia, o que não faltam são jovens que se popularizam na *internet*, refere o responsável pela estratégia de *marketing* da *Porto Business School* (Porto Business School, 2017).

Contudo, para Diana Dias Carvalho, socióloga e investigadora nas áreas da sociologia da família, da infância e da juventude, pode ser difícil caraterizar as referências de uma geração porque pode ser por si só limitativa a tendência de falar-se de gerações (Porto, 2017). “O risco de se falar em gerações é que tendemos a reduzi-las a certas características e consequências, e depois quando vamos ver, muitas vezes essas representações não colam com as realidades que encontramos, porque vai depender sempre dos contextos sociais — que são muito diversificados” afirma a investigadora numa entrevista ao Observador (Porto, 2017).

Ao analisarmos a relação destes jovens com os seus pais, encontramos cada vez mais proximidade. A separação de idades é cada vez menor comparado com as gerações anteriores. “Os jovens sentem-se confortáveis com a geração anterior porque os valores são os mesmos. Temos pais e filhos a ouvirem as mesmas músicas e a irem aos mesmos concertos”, refere Madalena Lupi, diretora do Departamento de Estudos Qualitativos da *Netsonda/ConsumerChannel*, que analisou esta camada de jovens a propósito do 8º Seminário de *Marketing Kids & Teens*, promovida pela *Brandkey* (Porto, 2017). O próprio

⁴ *Chief Marketing Officer* (CMO) da Porto Business School (PBS).



enquadramento da realidade das famílias hoje em dia torna a caracterização da relação dos pais com os filhos muito difícil.

Se quisermos desenhar uma possível referência profissional para estes jovens da geração Z, tal tarefa pode ser mais complicada. A psicóloga Patrícia Câmara considera que esta geração tende a “fugir” do emprego clássico, e enveredar por situações empreendedoras e trabalhos mais inovadores vocacionados para a resolução dos “problemas do mundo”. “Procuram coisas mais centradas a partir de si próprios, na construção de coisas para o mundo, do que propriamente na integração de grandes instituições” (Porto, 2017). Talvez muito em parte por terem crescido durante o período da “crise”, Patrícia Câmara acrescenta “Não me parecem miúdos tão centrados no sucesso, até porque a maior parte sente que as carreiras não existem” (Porto, 2017).

2.3. A Comunicação e fontes de informação dos jovens da Geração Z

Ao consultarmos os resultados obtidos pela aplicação dos questionários aos jovens portugueses no decorrer do estudo realizado pela *Deusto Business School* (Madrid), em parceria com a *Atrevia* (Ximenes & Ortega, 2017), podemos verificar que em primeiro lugar, é a *Internet* e as páginas *web* que são as principais fontes de informação dos jovens Z. Porém, no mesmo estudo, verificamos que a televisão é a principal fonte de informação política.

A Geração Z já nasceu cercada de tecnologia, e é através da tecnologia que os jovens se conectam com tudo o que os rodeia para partilharem experiências. Sem dúvida, o grande instrumento de comunicação para estes jovens são os telefones extremamente evoluídos, *online* e de fácil acesso, os *Smartphones* (Rabelo, 2017). Esta prioridade na utilização do telemóvel, pode ser verificada num inquérito realizado pela Google em abril de 2017:

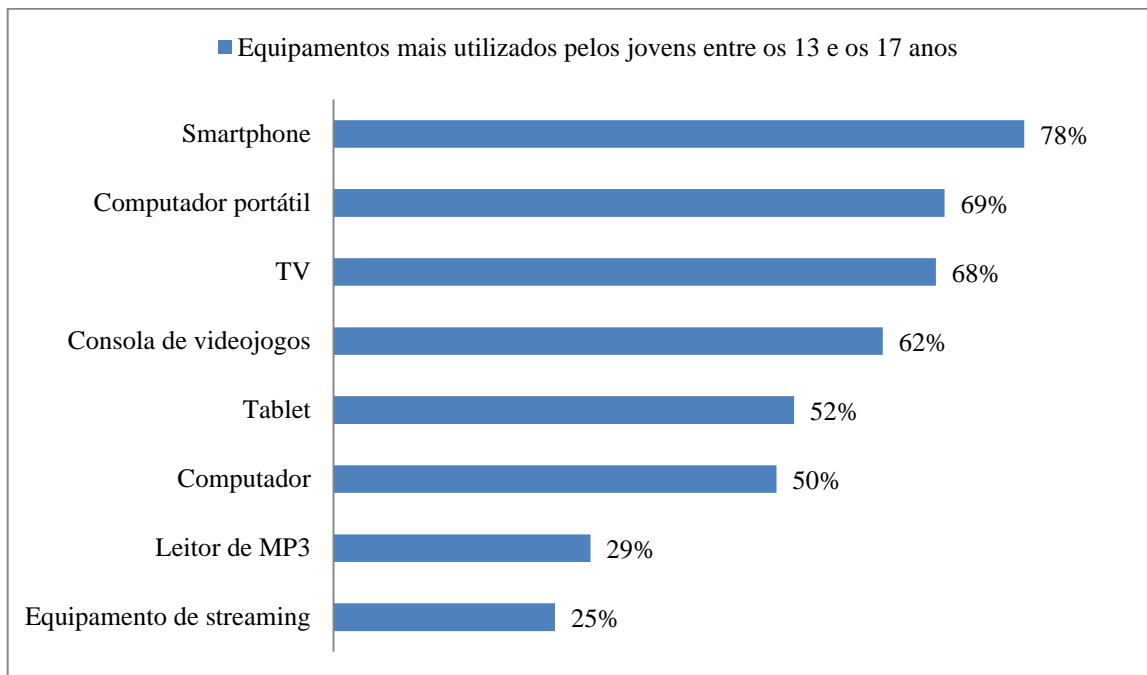


Figura 4: Equipamentos utilizados pelos jovens da Geração Z

Fonte: Adaptado de *Think with Google* (Rabelo, 2017)

Vários jovens entre os 15 e os 18 anos, no artigo do *site* Observador já referenciado anteriormente, escrito por Rita Porto (Porto, 2017), revelam a sua elevada dependência do telefone e o facto de ser através deste equipamento, que comunicam e se mantêm informados de acordo com os seus interesses. Todos eles referem a rede social *Twitter* como a sua preferida para notícias e partilha de experiências, a par da rede *Instagram* se bem que esta mais direccionada para a partilha de fotografias. Para a comunicação de rotina entre os seus pares, é o *Messenger* e o *Whatsapp*. A rede social *Facebook* tem vindo a cair em desuso pelos jovens assim que se aperceberam que os seus pais e até os seus avós utilizam esta rede numa base diária, tendo desta forma acesso à “vida social” destes jovens.

2.4. Síntese conclusiva

Em síntese podemos concluir que os jovens da geração Z já nasceram na era digital, tendo crescido rodeados de tecnologia. Pertencem a uma geração inovadora, motivada por grandes causas e constantemente informada sobre os assuntos que consideram prioritários.

É no mundo digital que identificam as suas referências às quais moldam as suas ações que caracterizam as suas vidas. É nos canais *online* que formam as suas opiniões, baseadas nas das celebridades também aí presentes, do mundo da música, das artes ou do desporto.



É a *Internet* e as páginas *web* que são as principais fontes de informação dos jovens Z, através das redes sociais mais utilizadas como o *Twitter* e o *Instagram*.

Desta forma, admite-se que as novas tecnologias de informação e comunicação estão cada vez mais presentes na nossa sociedade conferindo uma dinâmica inquestionável às plataformas digitais.

Apesar de tudo, e identificada esta importância crescente da informação através das novas tecnologias, não podemos descurar por completo a televisão que continua a ser um meio tecnológico e canal de comunicação de elevado relevo. De realçar a sua importância em informação sobre política (notícias e debates) e o facto de ser um meio de comunicação de massas por excelência.



3. O impacto da comunicação no processo de recrutamento de praças de 2016

3.1. O recrutamento em 2016

Por aviso em Diário da República, tornou-se público a abertura para o concurso para admissão ao Curso de Formação Básica de Praças (CFBP) outras Classes que não Fuzileiros ou Mergulhadores (CFBP-OC) para preenchimento de 529 vagas, durante o ano de 2016, destinado a cidadãos voluntários para a prestação de serviço militar em regime de contrato (Diário da República nº39/2016, 2016).

As 529 vagas disponibilizadas eram destinadas às seguintes classes:

- Administrativos (L)
- Comunicações (C)
- Condutores mecânicos de automóveis (V)
- Cozinheiros (TFH)
- Despenseiros (TFD)
- Eletromecânicos (EM)
- Manobras (M)
- Operações (OP)
- Técnicos de Armamento (TA)

O Concurso decorreu no ano de 2016 durante três incorporações distintas para o preenchimento das referidas vagas.

Para analisar-se de facto o sucedido no processo de seleção e recrutamento em 2016, existe necessidade de verificar o número de vagas disponibilizadas:

Tabela 2 – Dados relativos ao recrutamento 2016

	Concurso	Vagas	Comparências nas provas	Incorporados	Taxa de execução
RC	CFBO-TSN	40	311	40	1.00
	CFBO-FZ	16	71	16	1.00
	CFBP-OC	529	640	231	0.44
	CFBP-FZ	290	340	109	0.38
	Praças U	5	54	5	1.00
QP	Praças B	3	40	3	1.00
	CFO-MN	12	0	0	0.00
Total:		895	1456	404	0.45

Fonte: (Matias & Martins, 2018)



Para CFBP-OC, verificamos um número elevado de vagas disponibilizadas (529), quando comparadas com a média dos anos antecedentes em que ocorreram processos de recrutamento, conforme exposto no Anexo B, Tabela 4 – Estatísticas dos concursos 2010-2016 (Matias & Martins, 2018). Pode-se comparar com o fixado para o número de efetivos das Forças Armadas (FFAA) nesse ano, vertido no Decreto-lei nº84/2016. Para os Efetivos Militares dos Quadros Permanentes (QP) na estrutura orgânica das FFAA, para a Marinha estão estipulados 6.677 militares, enquanto que para os Efetivos de militares em regime de contrato (RC), estão previstos 999 militares, 843 dos quais são praças (Assembleia da República, 2016, p. 472). A proximidade deste número com o das vagas disponibilizadas para praças OC enquadra a sua grandeza.

Para as 529 vagas disponibilizadas para praças OC, obtiveram-se 1342 candidaturas *on-line*, das quais 896 foram formalizadas e apenas 640 compareceram às provas (Matias & Martins, 2018). Deste universo, apenas foram incorporados 231 refletindo-se na fraca taxa de execução de 44%. Na opinião do Capitão-de-fragata Sameiro Matias, Chefe do Centro de Recrutamento da Armada (CRA), “em todo o processo de recrutamento e seleção é necessário a admissão de 3 vezes o número de vagas disponibilizadas para, durante os exames médicos, psicológicos e físicos e mesmo durante a fase de recrutamento e formação, ingressarem nos quadros da Marinha, o número de recursos humanos necessários” (Matias & Martins, 2018). Neste sentido, para o total de preenchimento das vagas disponibilizadas, seria necessário em 2016 comparecerem nas provas, cerca de 1587 candidatos, em vez dos 640 conforme exposto na tabela 2.

Não sendo fácil uma análise sobre a tendência do recrutamento nos últimos anos, ou por não existir ou por serem disponibilizadas um número demasiadamente elevado de vagas, importa olhar para o futuro e aí sim, todos os processos de seleção e recrutamento disponibilizados em 2017, à exceção do de praças Fuzileiros, tiveram uma taxa de execução de 100%. Por ser um número mais reduzido de vagas disponibilizadas e também, ainda que com menos expressão, ter entrado em vigor o novo despacho do Chefe do Estado-maior da Armada (CEMA) sobre a apresentação dos militares (regulando as tatuagens) (Matias & Martins, 2018).



3.2. A Comunicação da Marinha direcionada ao recrutamento

A Comunicação na Marinha, enquadra-se e é definida em duas referências. O Plano de Comunicação da Marinha (PCM)⁵, e a publicação PGA 04 (A) – A COMUNICAÇÃO NA MARINHA. É nestes documentos que se encontram as medidas de informação pública, *marketing* e o planeamento das ações no domínio da comunicação a serem implementadas.

Neste sentido, é feita a distinção de Público-alvo interno e externo, sendo o externo, caracterizado como “o País, Organizações institucionais, Crianças e Jovens adolescentes, Amigos da Marinha, Líderes de opinião, recrutamento (escolaridade mínima obrigatória, ensino básico e secundário, Alunos finalistas do 12º ano prestes a ingressar no ensino superior), associações, especialistas e Órgãos de Comunicação Social (OCS)” (Marinha, 2016). É feito também a distinção das disciplinas da comunicação utilizadas na Marinha, que são: Informação pública, Relações públicas e Divulgação (Marinha, 2016). É na Divulgação, onde se tenta atingir o público-alvo, caracterizado como os jovens em condições de integrarem um processo de recrutamento, e isso é feito utilizando técnicas de *marketing* e publicidade relacionadas com a Marinha.

Como ações de divulgação, as que são planeadas e desenvolvidas pelo CRA são maioritariamente ações de divulgação, que são divididas em grandes eventos como é exemplo as feiras profissionais “Futurália⁶” ou “Qualifica⁷” mas também o “Dia da Marinha” ou o Dia de Portugal e das Forças Armadas”. Existem ainda grandes eventos em acontecimentos relacionados com o Mar, como é exemplo a “Volvo Ocean Race” e outros de foro profissional realizados pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional. Ocorrem também feiras profissionais para os jovens, realizadas por agrupamentos de escolas ou mesmo por autarquias locais, em que a Marinha é convidada a marcar a sua presença. A Marinha aumentou o esforço realizado nestas ações de divulgação, em número e dispersão territorial. Tem-se verificado mais solicitações das escolas e autarquias destas ações, devido ao fenómeno “passa-a-palavra” o que se revela bastante positivo (Matias & Martins, 2018).

Em 2016, verificou-se um número bastante reduzido deste tipo de ações, fruto das restrições orçamentais e dificuldades logísticas ainda sentidas pela Marinha nesse ano. E as

⁵ Em vigor o PCM de 2016

⁶ Futurália é uma Feira de educação, formação e orientação educativa, realizada todos os anos em Lisboa na Feira Internacional de Lisboa (FIL) e é a maior deste género a nível nacional. Conta com uma afluência média de 79.000 visitantes, com alunos em visitas de estudo oriundos de 16 distritos portugueses.

⁷ Qualifica é uma Feira de educação, formação, juventude e emprego, realizada anualmente na Feira Internacional do Porto (Exponor).



que se verificaram, restringiram-se na sua grande maioria aos distritos de Lisboa e Setúbal (Matias & Martins, 2018). Este facto verificado, foi identificado como uma oportunidade de melhoria e já em 2017, a Marinha triplicou as suas ações de divulgação direcionadas ao recrutamento, abrangendo quase a totalidade dos distritos do território nacional, à exceção do distrito da Guarda.

Enquadrado com o Objetivo Específico (OE) 2, “Analisar as tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelos jovens das novas gerações”, proposto para a investigação do presente trabalho, procedeu-se a uma análise do estudo realizado em outubro de 2017 na Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Armada, no âmbito do Programa Intersectorial recrutamento e retenção, que decorre da Diretiva de Planeamento de Marinha (DPM) 2017, intitulado “ESTUDO MOTIVAÇÃO PARA OPTAR PELA CARREIRA MILITAR NA MARINHA / NOVAS FORMAS DE COMUNICAR COM OS JOVENS - Jovens da geração Z a frequentar os CFP⁸ 2016/2017” (Marinha, 2017b).

Este estudo, tinha como objetivo auscultar os jovens a frequentarem os cursos de formação básica de praças de 2016/2017, numa tentativa de tornar os produtos de divulgação mais apelativos e tentar encontrar oportunidades de melhoria para futuros processos de seleção e recrutamento.

Como parte da metodologia utilizada no estudo, foi aplicado um breve questionário, com 8 perguntas abertas, numa tentativa de perceber a distribuição sociodemográfica do Público-alvo, habilitações literárias, como obteve conhecimento da Marinha, motivação para o concurso, expectativas de carreira, entre outras. A amostra foi constituída por 170 formandos, 47 do CFBP - Fuzileiros e 123 do CFBP-OC (Marinha, 2017b).

Relativamente aos jovens a frequentarem o CFBP-OC, 106 jovens (86,2%) são do sexo masculino e 17 (13,8%) do sexo feminino (Marinha, 2017b).

No que diz respeito à área de proveniência, a maioria dos jovens é proveniente das cidades do litoral dos distritos de Lisboa e de Setúbal (Marinha, 2017b).

⁸ CFP: Sigla para "Curso de Formação de Praças".

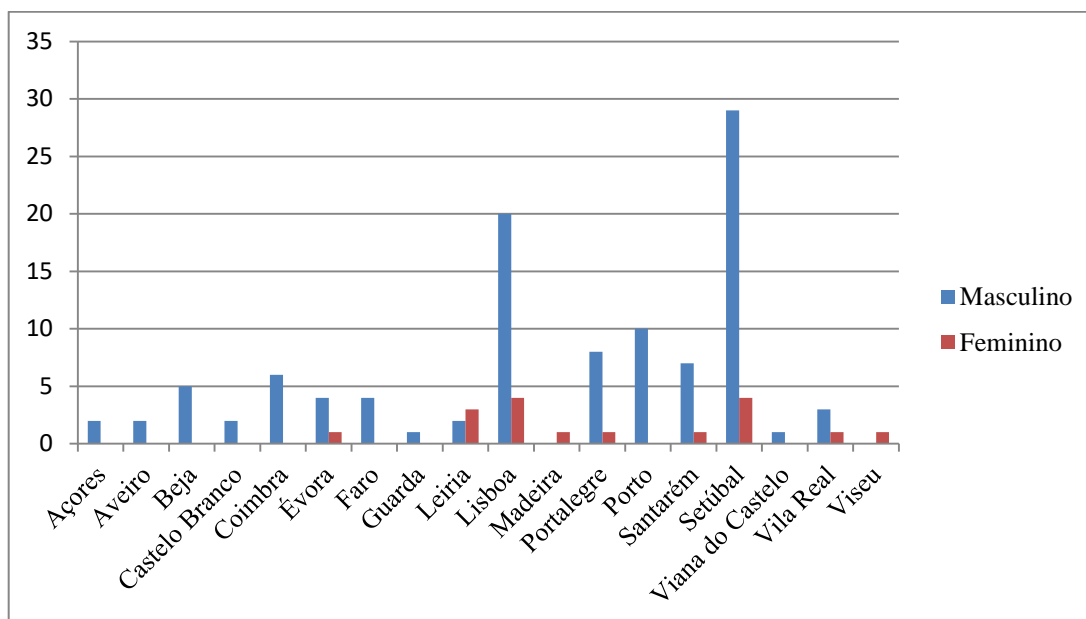


Figura 5: Distribuição por distrito de acordo com o género

Fonte: Adaptado do Estudo Motivação (Marinha, 2017b)

Quanto à forma como estes jovens tomaram conhecimento do concurso para ingresso na Marinha, podemos constatar que a maioria foi através da *Internet* (39%) ou de familiares (31%). 13% referiu ter tido conhecimento através de amigos. Apenas 7% tomou conhecimento do concurso a partir das Redes Sociais. Uma pequena percentagem (5%) revelou ter tomado conhecimento a partir dos meios tradicionais (jornais e rádio).

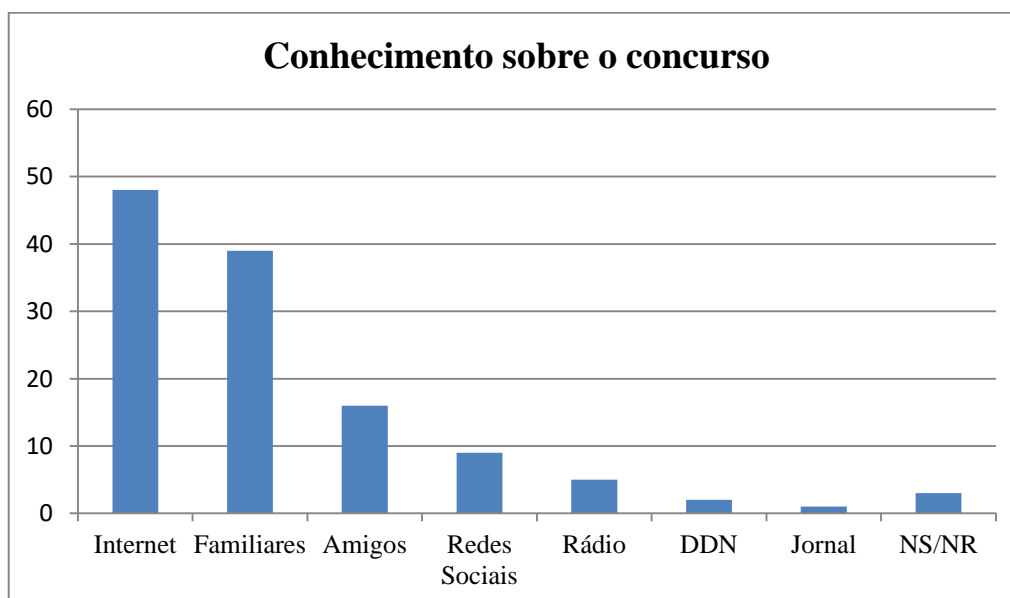


Figura 6: Contacto com o concurso

Fonte: Adaptado do Estudo Motivação (Marinha, 2017b)



De uma forma geral e analisando os dados apresentados, podemos refletir sobre a forma de como é definida a dispersão territorial de onde provêm os novos recrutas e da forma como tomaram conhecimento sobre o curso em questão. Mas ainda podemos verificar no estudo em questão, através de outros dados estatísticos obtidos e analisados, que a motivação que os levou a ingressar num curso da Marinha foi a vocação e a estabilidade financeira e profissional. Relativamente às expectativas para o futuro, a maioria dos jovens pretende ingressar nos QP das diversas categorias, Oficiais, Sargentos e Praças (Marinha, 2017b). Sobre qual seria a melhor forma de chegar até aos jovens em processos futuros, foi mencionado nos questionários várias opiniões, destacando-se “um melhor aproveitamento do Dia da Defesa Nacional (DDN); produtos de comunicação, como vídeos institucionais especialmente concebidos para divulgação nas Redes Sociais, que transmitam o que se faz em cada classe, e o dia a dia da Marinha” (Marinha, 2017b, p. 15). Ao nível das novas tecnologias, foi sugerido o desenvolvimento de uma aplicação para *Smartphone* da Marinha.

3.3. Síntese conclusiva

O processo de seleção e recrutamento para o CFBP-OC de 2016 não obteve os resultados tidos por satisfatórios por refletir-se numa taxa de execução de 44%. De facto, conforme foi exposto no presente capítulo, devido a restrições orçamentais em que a Marinha se deparou, o esforço para ações de divulgação nos anos antecedentes ao recrutamento de 2016 foi bastante reduzido. Podemos consubstanciar essa verificação com as poucas ações de divulgação realizadas fora dos distritos de Lisboa e Setúbal, incluindo os grandes eventos (Dia da Marinha e Dia de Portugal e das Forças Armadas). Neste aspeto, podemos concluir que poderia existir um incremento na quantidade e qualidade de todas as ações de divulgação por forma a levar a informação relativa aos processos de recrutamento junto dos jovens (Público-alvo).

Mas, por outro lado, identificou-se como grande fator responsável pela baixa taxa de execução no processo de recrutamento de 2016, o facto de ter existido um hiato temporal em que por diversos anos não foram disponibilizadas vagas e logo, não abriram concursos para ingressos na Marinha. E ainda, com maior expressão, o facto de em 2016 terem sido disponibilizadas um número demasiado elevado de vagas, ao qual a população e sociedade portuguesa da forma em que se apresenta hoje em dia, não tem capacidade de dar resposta a nível dos recursos necessários.



4. Estratégias de comunicação externa direcionadas ao recrutamento

4.1. Comunicação Externa na Marinha

“Há outra questão que é saber se as Forças Armadas são hoje ainda atrativas como no passado. Acho que se pode melhorar a comunicação sobre o que é a carreira militar tal como fazer esforços no processos de seleção” (Pereira, 2016). Esta foi uma preocupação expressa pelo atual Ministro da Defesa Nacional, José Azeredo Lopes em entrevista ao Expresso On-line em abril de 2016. Podemos considerar como assumido nas Forças Armadas (FFAA) que existe espaço de melhoria na vertente da comunicação externa vocacionado para o recrutamento dos jovens para as fileiras. Azeredo Lopes mencionou também que “podem haver elementos na carreira militar que hoje sejam menos atraentes do que no passado”. (Renascença, 2016). Nesta outra entrevista, o Ministro da Defesa demonstra preocupação com a fraca adesão dos jovens à carreira militar.

Uma forma de contribuir para a qualidade da informação é “dar a conhecer o que é a Marinha”, mas ao visitar o Portal do Recrutamento, os jovens não ficam a conhecer o que é a Marinha. Contém informação sobre concursos de admissão, estágios, legislação, mas no entanto, é importante dar a conhecer o que os espera, quanto vão ganhar, que funções e tarefas estão associadas a cada uma das classes existentes, que tipo de missões os navios executam ou quais as oportunidades de progressão na carreira e o vencimento associado a essa mesma progressão. É importante que a Marinha assuma verdadeiramente a prioridade desejada para a comunicação externa por forma a melhorar os índices do recrutamento. Não basta dizer que é uma prioridade e não existir um esforço e um investimento para o pessoal e material, assim como o apoio logístico, em tudo o que são as ações de divulgação, quer as pequenas ações como são nas escolas, quer em grandes eventos ou exposições, como são por exemplo o “Dia da Marinha” e feiras como a “Futurália”. Se queremos captar a atenção e atrair os jovens, temos de ser profissionais e ter as condições nesse sentido. O Dia da Defesa Nacional (DDN) é outro fator que importa ser observado e melhorado, para que a Marinha não esteja a “combater com armas desiguais” em relação ao Exército e a Força Aérea, muito devido à fraca dispersão geográfica nacional da Marinha.

Mas a reputação e imagem da Marinha não depende apenas dos processos de divulgação e dos planos de comunicação da instituição. São cerca de 10 mil pessoas dentro da Marinha, com famílias, amigos, conhecidos e com opiniões formadas e que hoje em dia, facilmente as expressam em páginas on-line, redes sociais ou fóruns de opinião. Veja-se o



exemplo de uma opinião sobre o recrutamento, partilhado na página do *Facebook* da Marinha.



Figura 7: Opinião de uma cidadã sobre o recrutamento

Fonte: Página Oficial da Marinha no *Facebook*

Tudo o que acontece na instituição passa lá para fora, é impossível controlar tudo. É possível considerar o passa-palavra como um bom veículo de comunicação, e todos dentro da Marinha têm um papel importante nesse sentido.

No próximo subcapítulo será apresentado o esforço da Marinha realizado para a correção das lacunas anteriormente verificadas e cujos resultados demonstraram, já em 2017, significativas melhorias.

4.2. Programa Intersectorial de Recrutamento e Retenção

Presente a análise efetuada neste trabalho de investigação sobre a política de comunicação da Marinha na sua vertente externa, vocacionada para o recrutamento, e relacionando todos os fatores expostos nos anteriores capítulos com os resultados pouco positivos do processo de seleção e recrutamento de praças em 2016, importa relembrar o objetivo estratégico definido pela Diretiva de Planeamento de Marinha (DPM) 2017, promulgada pelo Almirante Silva Ribeiro no início do seu mandato como Chefe do Estado-



Maior da Armada (CEMA): “Melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos” (Marinha, 2017a). Para o cumprimento deste objetivo estratégico, foram definidas linhas de ação concretas por forma a “alavancarem” o objetivo superior (mencionadas ao longo do primeiro capítulo do presente trabalho). Para coordenar a execução destas linhas de ação, bem como de outras iniciativas capazes de potenciar o recrutamento e a retenção, foi estabelecido um Programa Intersectorial de Recrutamento e Retenção, sob a coordenação direta do Estado-Maior da Armada (EMA).

Desta forma, pretendeu-se agrupar as sinergias de diferentes áreas da Marinha com influência no processo de recrutamento, numa tentativa de superar a taxa de execução verificada em 2016. Em 2017 houve um incremento do número de ações de divulgação, com a realização de 69 ações de divulgação, em 17 distritos do País, correspondentes a um empenhamento de 132 dias (representando um aumento significativo relativamente às 29 ações efetuados em 2016, com um empenhamento de 71 dias) (Serafim, 2018). “...houve mais investimento de meios humanos e materiais para este esforço.” (Serafim, 2018).

Foi também identificado pela Marinha através deste Programa, que era necessário desenvolver novos produtos para substituir os já existentes, com o objetivo de chegar de uma forma mais consistente e clara ao Público-alvo. Está a decorrer a produção de novos vídeos da Marinha, nomeadamente um filme institucional, um filme para o recrutamento e um anúncio televisivo (*spot* publicitário). Também se encontra em desenvolvimento, um novo Portal do Recrutamento, com novas funcionalidades e um aspeto gráfico mais apelativo, prevendo-se a sua entrada em funcionamento durante o ano de 2018 (Serafim, 2018).

Ao analisar em particular o referido Programa Intersectorial, identificamos como objetivo específico diretamente relacionado com o plano de comunicação “Melhorar a divulgação da Marinha junto do Público-alvo do recrutamento” (Marinha, 2017a). Em entrevista ao Capitão-de-mar-e-guerra Sardenha Monteiro, chefe da divisão de recursos do EMA e nomeado coordenador responsável pelo Programa Intersectorial, foram identificados como produtos parcelares necessariamente associados ao objetivo anteriormente mencionado, os seguintes: produção da nova apresentação da Marinha para os jovens, mais simples e apelativa, com toda a informação relevante para o público-alvo, atualmente em utilização em todos os eventos de divulgação e exposições em que a Marinha está presente e elaborada de tal forma que qualquer militar poderá atuar como “divulgador” da Marinha; novo vídeo do recrutamento que até à data da presente



investigação ainda não foi finalizado; incremento significativo em número e dispersão geográfica do número de ações de divulgação a realizar pelo Centro de Recrutamento da Armada (CRA) (Monteiro, 2018).

Para além dos produtos principais supracitados, outros produtos secundários identificados pelo Programa também estão relacionados com a comunicação direcionada ao recrutamento, tais como: Uma iniciativa denominada *As nossas caras as nossas histórias* que visa dar a conhecer os percursos profissionais das pessoas que servem nas diversas áreas da Marinha; Outra iniciativa intitulada *Fui marinheiro*, que divulgará casos de sucesso após a prestação de serviço na Marinha e enfatiza a importância da aprendizagem e dos valores cultivados no seio da instituição (Marinha, 2017a). Estes dois produtos encontram-se em desenvolvimento para entrarem em vigor até à data limite de dezembro de 2019 (Monteiro, 2018).

Naturalmente, a melhor forma de aferir o sucesso das medidas adotadas com o presente Programa Intersectorial, é, através dos resultados obtidos ao longo do ano de 2017. Conforme se pode verificar na tabela abaixo apresentada, existe uma melhoria muito significativa quando comparado com os valores do recrutamento em 2016. Ao longo deste ano e em muito devido ao esforço desenvolvido pela Marinha nesta área, no que concerne ao objeto de estudo para a presente investigação, foi possível preencher 83.3% das vagas disponibilizadas, o que mostra uma evolução bastante positiva relativamente aos 44% de 2016 referente a praças de outras classes que não fuzileiros ou mergulhadores (OC).

Tabela 3 – Dados relativos ao recrutamento 2017

Concurso	Nº Vagas	Nº de militares incorporados
Praças OC	73	73
Praças Músicos	4	4
Sargentos Eletrotécnicos e Maquinistas	10	10
Oficiais Fuzileiros	12	12
Praças Fuzileiros	140	140
Praças Mergulhadores	4	4
Oficiais Técnicos Superiores Navais e Técnicos Navais	32	32
Oficiais Médicos Navais	6	5
Praças OC	90	75 ⁹
TOTAL	371	355 (95.7%) ¹⁰

Fonte: (Monteiro, 2018)

⁹ Valor provisório, encontrando-se o concurso na sua fase final aquando realização do presente trabalho.

¹⁰ Para o objeto de estudo, Praças Outras Classes que não fuzileiros ou mergulhadores (OC), a taxa de execução para o processo de incorporação é de 83.3%.



4.3. Síntese conclusiva

Como prioridade assumida pela tutela e no seio da Marinha, o recrutamento depende na sua totalidade da forma como a Marinha consegue chegar ao Público-alvo. “Para melhorar é muito importante desenvolvermos uma estratégia de comunicação para o recrutamento. Para deixarmos de ser reativos e podermos planejar as nossas ações de divulgação e comunicação, isto para atingirmos os nossos objetivos” (Serafim, 2018).

O Programa Intersectorial criado para cumprir com o Objetivo Estratégico identificado pelo anterior CEMA veio inverter a tendência das taxas de incorporação apresentadas em 2016. Todos os esforços de divulgação e melhorias ainda em curso irão sem dúvida, garantir a quase totalidade das necessidades de recursos da Marinha.

Para melhorar é importante que seja definido um plano de comunicação simples para o recrutamento, eficaz e que todas as pessoas pertencentes à instituição o perceba e o adote. Esse “plano estratégico” para a comunicação direcionado ao recrutamento está a ser desenvolvido pela área da comunicação estratégica do EMA.



Conclusões

Tendo em consideração a dificuldade de recrutamento e retenção de praças na Marinha, nomeadamente a que se verificou em 2016, pretendeu-se com este trabalho analisar as lacunas existentes ao nível da comunicação da Marinha com os Públicos-alvo relevantes e identificar medidas que permitam inverter a presente situação.

Com este enquadramento, realizou-se uma investigação sobre esta problemática, analisando-se o resultado do processo de seleção e recrutamento de praças ocorrido na Marinha em 2016 e se, através de um aperfeiçoamento do plano de comunicação na vertente externa seria possível reverter essa tendência.

Do estudo que foi feito, com base na pesquisa e análise bibliográfica e de acordo com o Objetivo Geral (OG) e Objetivos Específicos (OE) estabelecidos para este trabalho, foi possível responder à Questão Central (QC) como também às Questões Derivadas (QD) através da tentativa de validação das Hipóteses (H). Nesta sequência optou-se pela realização de algumas entrevistas semiestruturadas a determinadas pessoas com responsabilidade direta, elevado conhecimento da temática e experiência associada, no processo de comunicação e recrutamento na Marinha.

No primeiro capítulo apresentou-se uma revisão da literatura e um enquadramento geral dos conceitos associados ao tema. São eles o recrutamento, o recrutamento como objetivo estratégico da Marinha, e a comunicação realizada para esse efeito. Realizou-se também uma caracterização do universo de candidatos ao processo de recrutamento e seleção.

No segundo capítulo pretendeu-se estudar o universo demográfico dos jovens das novas gerações e analisar as tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelos mesmos. Apesar da televisão continuar a ser um meio tecnológico e canal de comunicação de elevado relevo, é a *Internet* e as páginas *web* que são as principais fontes de informação dos jovens Z, através das redes sociais mais utilizadas como o *Twitter* e o *Instagram*. Desta forma, admite-se que as novas tecnologias de informação e comunicação estão cada vez mais presentes na nossa sociedade conferindo uma dinâmica inquestionável às plataformas digitais. Encontra-se portanto validada a H1: “Os jovens das novas gerações, comunicam e informam-se prioritariamente através das novas tecnologias”, num princípio de resposta à QD1 “Quais as tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelos jovens das novas gerações”?



No terceiro capítulo, referente ao processo de recrutamento de praças em 2016, analisou-se os fatores que possam ter contribuído para o não preenchimento da totalidade das vagas disponibilizadas pela Marinha para o recrutamento de praças. O processo de seleção e recrutamento para o Curso de Formação Básico de Praças – Outras classes (CFBP-OC) de 2016 não obteve os resultados tidos por satisfatórios por refletir-se numa taxa de execução de 44%. De facto, conforme foi exposto, devido a restrições orçamentais a que a Marinha se deparou, o esforço para ações de divulgação nos anos antecedentes ao recrutamento de 2016 foi bastante reduzido. Houve de facto poucas ações de divulgação fora dos distritos de Lisboa e Setúbal, incluindo os grandes eventos (Dia da Marinha e Dia de Portugal e das Forças Armadas). Neste aspeto, podemos concluir que poderia existir um incremento na quantidade e qualidade de todas as ações de divulgação com o objetivo de levar a informação relativa aos processos de recrutamento junto dos jovens (Público-alvo).

Mas por outro lado, identificou-se também como fator associado à baixa taxa de execução no processo de recrutamento de 2016, o facto de ter existido um hiato temporal em que por diversos anos não foram disponibilizadas vagas e logo, não abriram concursos para ingressos na Marinha. E ainda com maior expressão, o facto de em 2016 terem sido disponibilizadas um número demasiado elevado de vagas, ao qual a população e sociedade portuguesa da forma em que se apresenta hoje em dia, não tem capacidade de dar resposta a nível dos recursos necessários.

Com esta sequência, podemos afirmar que de facto, o plano de comunicação em 2016 era pouco expressivo e atuou como causa contributiva para o resultado negativo obtido no processo de recrutamento de 2016, validando a H2 “O plano de comunicação da Marinha foi determinante no preenchimento incompleto das vagas disponibilizadas”, num princípio de resposta à QD2 “Qual o impacto do plano de comunicação no processo de seleção e recrutamento de Praças em 2016”?

No quarto capítulo, pretendeu-se estudar o plano de comunicação da Marinha e identificar as alterações necessárias para melhorar a sua eficácia com a problemática do recrutamento. Atendendo às limitações ou lacunas identificadas na Comunicação direcionada ao recrutamento, para melhorar é importante elaborar e disseminar um “Plano de Comunicação Estratégico” simples e eficaz. Esse “Plano” encontra-se à data da presente investigação, a ser desenvolvido pela área da comunicação estratégica do Estado-Maior da Armada (EMA). Ao mesmo tempo, o Programa Intersectorial criado para cumprir com o Objetivo Estratégico identificado pelo anterior Chefe do Estado-Maior da Armada



(CEMA) e no seguimento da linha de ação 2.01 definida para esse efeito, as ações a ela associadas vieram inverter a tendência das taxas de incorporação apresentadas em 2016.

Será através da adoção de uma estratégia de comunicação mais cuidada e de proximidade, que será alcançado o objetivo de “Melhorar a divulgação da Marinha junto do público-alvo do recrutamento” (Marinha, 2017a). A produção de novos produtos como a apresentação institucional da Marinha para o recrutamento, o novo portal do recrutamento *on-line*, mais simples e apelativo com a possibilidade de realização de candidaturas espontâneas, o novo filme e *spot* publicitário da Marinha dirigido ao recrutamento e o aumento em número e dispersão geográfica das ações de divulgação, contribuem sem dúvida para essa estratégia. Todos os esforços de divulgação e melhorias ainda em curso irão sem dúvida, garantir a quase totalidade das necessidades de recursos da Marinha. Neste desígnio, validou-se a H3 “Existem estratégias de comunicação que podem ser aperfeiçoadas para que o plano de comunicação da Marinha seja mais eficaz”, em resposta à QD3 “Quais as alterações necessárias para melhorar a eficácia do plano de comunicação da Marinha”?

Avaliados os resultados anteriormente expostos e respondendo à QC, as medidas e estratégias a desenvolver na comunicação da Marinha para potenciar o processo de recrutamento de praças são:

- (1) Publicar o plano estratégico de comunicação específico para o recrutamento.
Um plano simples, de fácil compreensão e aplicação por todos dentro da Marinha.
- (2) Atendendo à realidade e dimensão da Marinha na área do Dia da Defesa Nacional (DDN), é necessário investir nesta ação de divulgação de contacto muito próximo com um elevado número de jovens. A Marinha deverá promover uma maior dispersão geográfica em território nacional, investindo nesta ação e concorrendo em pé de igualdade com os outros ramos das Forças Armadas (FFAA). Uma mensagem clara das opções e do que envolve a carreira militar na Marinha deve chegar de uma forma eficaz ao Público-alvo presente no DDN.
- (3) Disponibilizar o novo portal do recrutamento da Marinha. Um portal mais apelativo, com *links* fáceis para a informação complementar e garantido o que foi já idealizado, uma secção para as candidaturas espontâneas, ficando



garantido o primeiro contacto com a Marinha para um eventual futuro processo de recrutamento.

- (4) Garantir um investimento sério e responsável, em tudo o que envolve as ações de divulgação da Marinha. Toda a logística envolvida nestas ações deverá ser planeada de forma a que o bem-estar e motivação dos “divulgadores” seja garantida para que a máxima eficácia do processo de comunicação seja obtida.
- (5) O novo vídeo e *Spot* publicitário da Marinha deverá ser finalizado para que possa ser visualizado nos canais de televisão nacionais e nas redes sociais em que a Marinha tem vindo a apostar. É necessário renovar constantemente a imagem que o Público-alvo (pais e jovens) tem da Marinha, numa perspetiva de ser uma imagem apelativa e sempre positiva, demonstrando uma opção válida de carreira futura.

A Marinha, para ser sustentável no futuro, depende inteiramente dos seus recursos humanos para ter a sua base sólida de funcionamento e conhecimento. O recrutamento é a ferramenta que permite a obtenção desses recursos, elemento essencial para o cumprimento da missão. Um bom plano de comunicação vocacionado para este propósito é fundamental.



Bibliografia

- Assembleia da República, 2016. Fixação efetivos das Forças Armadas - Decreto-lei 84/2016. *Diário da República*, 21 dezembro, Volume 243, p. 4771.
- Cardoso, A. et al., 2012. *Jovens e Forças Armadas: contornos de uma nova relação num contexto de profissionalização*, Lisboa: CICS.NOVA - Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais da Universidade Nova de Lisboa.
- DGRDN, 2017. *Os Jovens e as Forças Armadas - Estudo desenvolvido no âmbito do DDN 2016*, Lisboa: Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional.
- Diário da República nº39/2016, 2016. *Diário da República Eletrónico - Aviso n.º 2365/2016*. [Em linha]
Disponível em: https://dre.pt/home/-/dre/73700806/details/maximized?serie=II&parte_filter=31&dreId=73700789
[Acedido em 05 fevereiro 2018].
- Gonçalves, E. C., 2005. Ponto ao Meio Dia. *Revista da Armada*, Julho.
- Lusa, 2017. *Marinha prepara medidas para atrair mais jovens ao recrutamento*. [Em linha]
Disponível em: https://www.rtp.pt/noticias/pais/marinha-prepara-medidas-para-atrair-mais-jovens-ao-recrutamento_n987336
[Acedido em 27 Dezembro 2017].
- Marinha, 2015. *PGA 4 (A) A Comunicação na Marinha*. s.l.:s.n.
- Marinha, 2016. *Plano de Comunicação*, s.l.: s.n.
- Marinha, 2017a. *Diretiva de Planeamento de Marinha*, s.l.: s.n.
- Marinha, 2017b. *Estudo “Motivação para optar pela carreira militar na Marinha. Novas formas de comunicar com os jovens”*, s.l.: Estado Maior da Armada.
- Marinha, 2017c. *Diretiva Setorial dos Recursos Humanos*, s.l.: s.n.
- Marketeer Online, 2017. *Marketeer*. [Em linha]
Disponível em: <http://marketeer.pt/2017/09/28/quem-e-a-geracao-z-em-portugal/>
[Acedido em 2 janeiro 2018].
- Matias, S. & Martins, M., 2018. *O recrutamento de praças na Marinha. O papel da Comunicação* [Entrevista] (19 Janeiro 2018).
- McQuail, D., 2003. *Teoria da Comunicação de Massas*. 4 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Ministério da Defesa Nacional, 2015. *Livro Defesa 2020*. Lisboa: MDN.



Monteiro, S., 2018. *Programa Intersectorial do Recrutamento* [Entrevista] (8 maio 2018).

Pereira, H., 2016. *Expresso*. [Em linha]

Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/politica/2016-04-06-Vai-ser-mais-facil-entrar-para-a-tropa#gs.xoTh1uU>

[Acedido em 29 março 2018].

Porto Business School, 2017. *PBS / University of Porto*. [Em linha]

Disponível em: <http://news.pbs.up.pt/noticias/417/geracao-z-ou-millennials-qual-geracao-mais-empreededora>

[Acedido em 2 janeiro 2018].

Porto, R., 2017. *Observador*. [Em linha]

Disponível em: <http://observador.pt/especiais/geracao-z-os-jovens-que-nasceram-na-era-da-internet-da-crise-e-do-terrorismo/>

[Acedido em 3 janeiro 2018].

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*.

Quinta Edição ed. Lisboa: Gradiva.

Rabelo, A., 2017. *Inteligência rockcontent*. [Em linha]

Disponível em: <https://inteligencia.rockcontent.com/geracao-z-jovens-e-tecnologias-online/>

[Acedido em 4 janeiro 2018].

Renascença, R., 2016. *Renascença*. [Em linha]

Disponível em:

<http://rr.sapo.pt/noticia/58381/ha-seis-mil-vagas-por-preencher-nas-forcas-armadas-falta-de-candidatos-preocupa-ministro>

[Acedido em 29 março 2018].

Serafim, S., 2018. *Entrevista ao responsável pela Comunicação Estratégica da Marinha*

[Entrevista] (9 fevereiro 2018).

Ximenes, A. & Ortega, I., 2017. *ATREVIA*. [Em linha]

Disponível em: <https://atrevia.com/pt/actualidade/atrevia-deusto-business-school-apresentam-estudo-geracao-z/>

[Acedido em 2 janeiro 2018].



Anexo A — Objeto de estudo, objetivos, questões e hipóteses

Tabela 4 – Tabela Resumo

Objeto de estudo	Objetivo geral	Objetivos específicos	Questão central	Questões derivadas	Hipóteses
A comunicação no processo de recrutamento da Marinha.	Propor medidas e estratégias que otimizem a comunicação da Marinha visando potencializar o processo de recrutamento de praças.	OE1: Analisar as tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelos jovens das novas gerações.	Quais as medidas e estratégias a desenvolver na comunicação da Marinha que potenciam o processo de recrutamento de praças?	QD1: Quais as tecnologias de informação e comunicação utilizadas pelos jovens das novas gerações?	H1: Os jovens das novas gerações, comunicam e informam-se prioritariamente através das novas tecnologias.
		OE2: Analisar o impacto do plano de comunicação da Marinha no processo de seleção e recrutamento de Praças em 2016.		QD2: Qual o impacto do plano de comunicação no processo de seleção e recrutamento de Praças em 2016?	H2: O plano de comunicação da Marinha foi determinante no preenchimento incompleto das vagas disponibilizadas.
		OE3: Identificar lacunas e alterações necessárias ao plano de comunicação visando melhorar a sua eficácia.		QD3: Quais as alterações necessárias para melhorar a eficácia do plano de comunicação da Marinha?	H3: Existem estratégias de comunicação que podem ser aperfeiçoadas para que o plano de comunicação da Marinha seja mais eficaz.

Fonte: (autor, 2017)



Anexo B — Estatística dos Concursos 2010-2016

Tabela 5 – Estatística dos Concursos 2010 - 2016

Ano	Categoria	Classe	Género	Turno	Data	Vagas	Admitidos a Concurso	Aptos para Incorporar	Incorporados	Convocados para provas (12º ano)	Candidaturas <i>on-line</i>
2010	Praças	Todas, exceto FZ e U	F	1T	24/fev/10	25	69	24	24	-	-
2010	Praças	Todas, exceto FZ e U	F	2T	01/jul/10	25	100	25	25	-	-
2010	Praças	Todas, exceto FZ e U	F	3T	09/nov/10	23	109	23	23	-	-
2010	Praças	Todas, exceto FZ e U	M	1T	24/fev/10	189	254	146	146	-	-
2010	Praças	Todas, exceto FZ e U	M	2T	01/jul/10	158	257	117	117	-	-
2010	Praças	Todas, exceto FZ e U	M	3T	09/nov/10	183	376	160	160	-	-
2011	Ano sem incorporações										
2012	Ano sem incorporações										
2013	Praças	Todas, exceto FZ e U	F	1T	10/jan/13	25	63	25	25	63	168
2013	Praças	Todas, exceto FZ e U	M	1T	10/jan/13	48	212	48	48	212	592
2013	Praças	Todas, exceto FZ e U	F	2T	05/abr/13	36	99	43	36	-	154
2013	Praças	Todas, exceto FZ e U	M	2T	05/abr/13	134	285	140	128	-	438
2014	Ano sem incorporações										
2015	Praças	CLSM	F/M	1T	-	166	278	71	69	278	587
2015	Praças	CLSM	F/M	2T	28/ago	136	590*	71	70	540*	1494*
2016	Praças	OC	F/M	1T	26/abr	210	312	70	64	182	607
2016	Praças	OC	F/M	2T	24/ago	210	140	60	54	89	297
2016	Praças	OC	F/M	3T	20/dez	109	361	117	113	234	438
Nota: *Mais FZ e U na mesma data											

Fonte: (Matias & Martins, 2018)



Apêndice A — Entrevista: Capitão-de-fragata Sameiro Matias, Chefe do Centro de Recrutamento da Armada e Capitão-tenente Maria Martins, Chefe da Divulgação do Centro de Recrutamento da Armada

19 de janeiro de 2018, Lisboa

1. Analisando os resultados do processo de recrutamento de praças realizado em 2016 e perspetivando o atual processo em curso, considera existir algum problema de recrutamento na Marinha? O número de candidatos tem sido o suficiente face às necessidades de recursos humanos? Como tem evoluído essa tendência ao longo dos últimos anos?

Devido a circunstâncias próprias da crise que o País atravessou no passado recente, verificou-se um hiato temporal em processos de seleção e recrutamento, nomeadamente nos anos de 2011, 2012 e 2014 conforme exposto no anexo B. Este facto, torna difícil a compreensão da evolução de alguma tendência neste processo da Marinha. No entanto, em 2016, o número de vagas disponibilizadas para o recrutamento de praças Outras Classes (OC - designação para as classes de praça não Fuzileiro e Mergulhador) foram de 529 que é número muito significativo para ser preenchido na totalidade. Neste processo de 2016, a taxa de preenchimento das vagas de praças OC após a incorporação foi de 44%, ficando abaixo dos 50%. Mas se compararmos estes números já com o processo de seleção e recrutamento realizado em 2017, em que foram disponibilizadas para praças OC 73 vagas de uma primeira fase em que foram admitidos 103 candidatos, em que 73 ingressaram e os restantes 40 ficaram como reservas. Tendo-se verificado um aumento significativo no preenchimento das vagas para praças Fuzileiros em 2017, mas sobrando ainda 90 vagas, foi proposto superiormente à tutela transferir essas vagas para praças OC, processo a decorrer neste momento deste 11 de dezembro. Olhando para as taxas de execução e comparando os dois processos, o de 2016 e do 2017, realmente o de 2016 é crítico por ser abaixo dos 50%, mas em muito se deve pelo número demasiadamente elevado de vagas, 529, que sai realmente do padrão comum anual nos anos em que ocorreu recrutamento.

Não sendo fácil uma análise sobre a tendência do recrutamento nos últimos anos, ou por não existir ou por serem disponibilizadas um número demasiadamente elevado de vagas, importa olhar para o futuro e esse sim, todos os processos de seleção e recrutamento disponibilizados em 2017, à exceção do de praças Fuzileiros, tiveram uma taxa de execução de 100%. Por ser um número mais reduzido de vagas disponibilizadas e também,



ainda que com menos expressão, ter entrado em vigor o novo despacho do Chefe do Estado-maior da Armada sobre a apresentação dos militares (tatuagens).

Para futuro e em jeito de constatação, afirmo que em todo o processo de recrutamento e seleção é necessário a admissão de 3 vezes o número de vagas disponibilizadas para, durante os exames médicos, psicológicos e físicos e mesmo durante a fase de recrutamento e formação, ingressarem nos quadros da Marinha, o número de recursos humanos necessários.

2. Decorrente da pergunta anterior, considera que os resultados obtidos refletem de alguma forma a estratégia ou plano de comunicação da Marinha direcionado para o recrutamento? Existem outros aspetos com maior “responsabilidade” pelos resultados obtidos no processo de recrutamento de 2016?

De facto, a maior justificação encontra-se no facto de ter ocorrido um hiato temporal de não existência de processos de recrutamento e de em 2016, terem sido disponibilizadas um número extremamente elevado de vagas, que foge ao padrão e que o seu total preenchimento torna-se teoricamente impossível.

Se a comunicação teve algum impacto ou não é um critério que terá de ser analisado no futuro, mas pode-se constatar que em 2016, em termos de ações de divulgação, tivemos 26 ações e 71 dias de empenhamento, e em 2017 duplicamos esse esforço, com 69 ações e 132 dias de empenhamento. Desta forma, verifica-se a importância dada pela Marinha por estas ações de divulgação, direcionadas ao recrutamento, sendo um esforço realizado ao longo do ano de 2017. Estas ações aumentaram em número e também com uma maior dispersão geográfica pelo país.

Se tentarmos verificar outros aspetos com responsabilidade nos resultados obtidos em 2016, é um processo difícil, até porque se formos ao exemplo das tatuagens, o número de eliminados do processo é mínimo, talvez cinco ou seis pessoas. Por analogia, no processo dos Fuzileiros em 2017, cerca de 20% da totalidade de candidatos admitidos não entrariam pelo antigo despacho da apresentação dos militares. Nesse sentido, esta alteração sobre as tatuagens ajudou de certa forma a melhorar este processo.



3. De uma forma geral, como caracteriza o público-alvo sobre o qual são dirigidas as ações de comunicação externa vocacionadas para o recrutamento efetuadas pela Marinha?

De facto, é muito importante estudar o público-alvo. Verifica-se e existem dados nesse sentido, que cerca de 45% dos candidatos tomam conhecimento da Marinha e das oportunidades de ingresso numa carreira na Marinha através da Internet, quer seja pela página da Marinha ou pelas redes sociais. É de facto o grosso a nível de veículo de comunicação. Existe também o “passa a palavra” por familiares ou amigos e ainda mais residual, as ações do DDN.

O DDN seria por ventura uma oportunidade de melhoria, fora da região de Lisboa e Setúbal, reforçar a expressão da Marinha nesta ação em outras regiões do país.

É sem dúvida, e olhando para a percentagem, de investir na Internet e nas redes sociais visto ser o veículo privilegiado de comunicação pelo qual a Marinha chega aos seus candidatos.

A Marinha adapta-se ao perfil dos jovens que caracterizam o Público-alvo. A criação do “dia da família” na Escola de Fuzileiros e na Escola de Tecnologias Navais é exemplo disso.

4. Quais são as principais atividades de recrutamento realizadas na Marinha? Como e onde são realizadas?

Como ações do Centro de Recrutamento da Armada (CRA) identificamos primariamente as ações de divulgação, que as classificamos em grandes eventos como é exemplo as feiras profissionais “Futurália” ou “Qualifica”, mas também o “Dia da Marinha” ou o “Dia de Portugal e das Forças Armadas”. Existem ainda grandes eventos em acontecimentos relacionados com o Mar, como é exemplo a “Volvo Ocean Race” e outros de foro profissional realizados pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional. Têm ocorrido também feiras profissionais para os jovens, realizados por agrupamentos de escolas ou mesmo por autarquias locais, em que a Marinha é convidada a marcar presença. Estes convites têm vindo a aumentar, uma vez que aumentamos o esforço e dispersão de ações de divulgação junto dos jovens e através do “passa a palavra”, a Marinha tem tido mais solicitações o que é bastante positivo.

Importa realçar, que instituições diversas que têm por hábito organizar feiras de emprego ou feiras profissionais, foram contactadas pela Marinha e ficaram bastante



satisfeitas ao ver que, podem contar com a Marinha novamente para este tipo de ações, que já contavam no passado, mas que após alguns anos a submeterem o convite e a Marinha a negar essa possibilidade, deixaram de convidar. Mais uma vez, os anos em que não ocorreram processos de seleção e recrutamento deixaram marcas.

Estas ações podem assumir as modalidades de palestra e de “Stand”, sendo que o ideal é serem as duas. Existe uma carrinha de divulgação, que é um “Stand” de grandes dimensões, que quando se justifica ou existe espaço suficiente para ter visibilidade também é empenhada nestas ações. Em 2017 só teve empenhamento por 6 ou 7 vezes.

Neste momento o CRA dispõe de cerca de 6 divulgadores, todos Sargentos das mais variadas classes. Quando se justifica adequa-se o divulgador ao público-alvo, como por exemplo, uma ação de divulgação junto de uma escola de enfermagem, solicita-se técnico superior de saúde para ser divulgador temporário da Marinha. Se for ao ensino superior é nomeado um Oficial enquadrado com o público.

5. Na sua perspectiva essas atividades são as suficientes e as mais adequadas atendendo o objetivo? Se não forem, que alterações poderiam ser introduzidas por forma a melhorar este processo?

Temos em desenvolvimento com a colaboração de uma empresa, o novo vídeo institucional da Marinha com o objetivo de melhorar o recrutamento entre outros.

Esse vídeo, assim como o que é utilizado hoje em dia, estará acessível no portal da Marinha, nas redes sociais oficiais da Marinha e nas ações de divulgação.

No que diz respeito à Internet, vai ser implementado o novo portal da Marinha. Mais “*user friendly*”, mais apelativo às novas gerações e de navegabilidade mais intuitiva. Estima-se este portal estar em funcionamento até março do presente ano. É importante este novo portal, visto existirem dados que confirmam que 45% das candidaturas chegam à Marinha via Internet.

Existem ainda *spots* publicitários que passam nas rádios e quando é possível na televisão, mas esta é mais raro. Com as rádios é mais fácil porque existem protocolos entre elas e a Marinha pela instalação de antenas no parque de antenas da Marinha em Monsanto. Este *spot* passa em praticamente todas as rádios, dos grupos mais relevantes, e em estações que à partida é questionável se vai chegar aos jovens que são o público-alvo, como é exemplo a TSF. Mas desta forma, conseguimos chegar aos pais ou outros familiares e amigos dos jovens, que, como influenciadores dos mesmos, são envolvidos e



podem servir de “veículo” de comunicação para dar conhecimento da Marinha e dos seus processos de recrutamento.

De referir, que o Centro de Divulgação da Armada que existia na praça do comércio, fechou em 2015, por falta de aderência e de ações de comunicação com o público. Ainda houve a ideia de o reativar em 2016, mas nunca chegou a avançar nesse sentido.

6. Tendo em conta os meios e as formas de recrutamento realizados, (i.e., ações físicas no terreno, feiras, Tv, Rádio, Internet, Redes Sociais, ...) e considerando que todas elas se complementam, quais são as ações que têm alcançado melhores resultados e consequentemente um maior número de candidatos?

A Internet é sem dúvida o veículo preferido pelo público-alvo e com o início de funcionamento do novo portal da Marinha, os processos vão ser melhorados uma vez que irá permitir uma pré-candidatura on-line, mesmo sem estar a decorrer algum concurso. Mas quando abrir, essa pessoa é notificada e posteriormente contactada para formalizar a candidatura.

Podemos de facto estudar e construir uma maneira de melhorar o nosso processo de divulgação, nos centros do DDN fora da área de proximidade da Marinha. Em outras regiões do país, em que os centros pertencem maioritariamente ao Exército, temos de estar munidos de uma comunicação mais “agressiva”. Talvez com o novo filme que também é utilizado nesse âmbito.

Sobre a possibilidade de unir, ou realizar o recrutamento de uma forma conjunta, com os três ramos das FFAA, de momento não existe nenhum projeto e mesmo que houvesse, na minha opinião não seria muito “feliz”, uma vez que os três ramos competem ou concorrem pelo mesmo objetivo, o de atrair os jovens para as suas fileiras.

Os períodos em que estão abertos os concursos também carece de um estudo e adequação para qual o melhor período. Também é um aspeto a estudar e a analisar.



Apêndice B — Entrevista: Capitão-de-fragata Santos Serafim, Área de Comunicação Estratégica, Divisão de Planeamento do Estado-maior da Armada

09 de fevereiro de 2018, Lisboa

1. De uma forma geral, como caracteriza o público-alvo sobre o qual são dirigidas as ações de comunicação externa vocacionadas para o recrutamento efetuadas pela Marinha?

O nosso público-alvo para o recrutamento são essencialmente os jovens com idade para concorrerem à Marinha. Aqueles que têm pelo menos nove anos de escolaridade comprovada, e frequentam a escola até ao 12º ano. Estes jovens com o 9º ano, podem vir a concorrer para a categoria de praças, quer para as classes designadas por OC (outras classes), quer para Fuzileiros ou Mergulhadores. Para além disso, quem tenha mais formação académica, inclusive licenciaturas, pode concorrer na mesma em regime de contrato, para a categoria de Oficial TSN. Uma curiosidade, é que a maior parte dos recém ingressados nesta categoria, Oficial TSN, realizou o seu estágio profissional na Marinha. Em resumo, todos os jovens em condições de ingressarem na Marinha.

2. De que forma deverá ser incentivado o público-alvo, para que este considere as FFAA como uma possível escolha para o seu futuro profissional?

Temos de ir ao encontro do que os jovens desejam hoje em dia. Ou seja, no momento de escolher a sua profissão futura optam por aquilo que têm prazer em fazer e também estabilidade financeira. Estes são os dois principais fatores que os levam a concorrerem para as FFAA.

3. Considera existir algum problema de recrutamento no ramo/FFAA, isto é, o número de candidatos tem sido suficiente para fazer face às necessidades de efetivos do ramo? Como tem evoluído esta tendência ao longo dos últimos anos?

Problema da questão do hiato temporal sem existirem processos de seleção e recrutamento, que levou a que se perdesse a prática e o conhecimento em desenvolver estes processos complexos. Em 2016 surgiu a oportunidade de integrar 529 elementos num só processo de recrutamento. Nesse processo de 2016, a taxa de incorporação foi apenas de 44%, sendo que a Marinha conseguia sempre incorporar mais de 200 jovens por ano. Perderam-se processos e aliado às restrições orçamentais, os resultados foram os



que se verificaram. No entanto, em 2017 já se verifica uma melhoria. Aliado à iniciativa intersectorial decorrendo de um objetivo estratégico definido em sede de DPM 2017, toda a Marinha está envolvida neste esforço que é o recrutamento, com um incremento de ações de divulgação, desenvolvimento de novos produtos (apresentações para jovens e spots publicitários direcionados ao recrutamento). Praticamente todas as vagas disponibilizadas em 2017 foram preenchidas. De realçar o esforço neste sentido durante o Dia da Marinha de 2017, na Póvoa de Varzim e em Vila do Conde. Realizaram-se imensas ações de divulgação nas quais se chegou a milhares de jovens. Aproveitamos as visitas das escolas também para passar a mensagem destas possibilidades de carreira. A nova apresentação institucional permite que qualquer militar, não só os do CRA, possa ser divulgador destas possibilidades.

4. Na sua perspetiva será que as ações de divulgação têm sido as suficientes e as mais adequadas atendendo o objetivo? Se foram, que alterações poderiam ser introduzidas por forma a melhorar este processo?

Em 2017 já decorreram muito mais ações de divulgação. Ao fim ao cabo, através desta iniciativa intersectorial, houve mais investimento de meios humanos e materiais para este esforço.

5. Tendo em conta os meios e as formas de recrutamento realizados, (i.e., ações físicas no terreno, feiras, Tv, Rádio, Internet, Redes Sociais, ...) e considerando que todas elas se complementam, quais são as ações que têm alcançado melhores resultados e consequentemente um maior número de candidatos?

São as redes sociais, essencialmente. Quando foi agora o concurso para os Fuzileiros, foi feito também um spot publicitário que acredita-se também ter proporcionado um bom resultado. Foi muito bem aproveitado.

As visitas às escolas também são muito importantes.



6. Em que medida e com que resultados, tem sido desenvolvida a iniciativa estratégica da Marinha para melhorar os indicadores do Recrutamento, conforme definido na DPM 2017?

Está tudo definido no programa intersectorial do recrutamento. Todas as atividades desenvolvidas e a decorrerem decorrentes da DPM 2017 emanado do atual Almirante CEMA.

Para melhorar é muito importante desenvolvermos uma estratégia de comunicação para o recrutamento. Para deixarmos de ser reativos e podermos planear as nossas ações de divulgação e comunicação, isto para atingirmos os nossos objetivos. Esta estratégia prevê-se desenvolver a curto prazo aqui no EMA.

A Marinha está a desenvolver um novo vídeo institucional vocacionado para o recrutamento, com muita informação e que pretende captar a curiosidade e motivação dos jovens.

Para além disso e apesar do Dia de Defesa Nacional não ser só recrutamento, é muito importante e irá ser alterado a sua filosofia por forma a aproveitar mais a vinda por um dia dos jovens às FFAA.